الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط



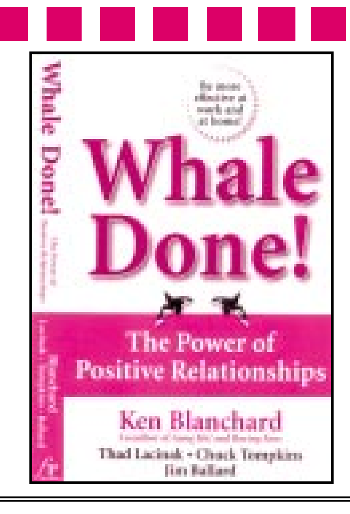
ديسمبر (كانون أول) 2002
السنة العاشرة
العـدد الثالث والعشرون
الـعـدد 239

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

سلوك إداري

تدريب الحيتان والإنسان

قوة التعزيز الإيجابي للسلوكيات والعلاقات



تأليف : كين بلانشارد

وثاد لاسيناك وشاك تومكنز وجيم بالارد

السيرك

لم يسبق لي أن زرت سيركاً من قبل. كنت أعتقد أن السيرك مكان للترفيه والتسلية، ولم أقبل الدعوة لزيارته إلا على مضض. كنت منشغلا بالبحث عن فكرة جديدة لكتابي الجديد. ولم أكن أدري أن تلك الزيارة ستكون هي موضوع الكتاب نفسه. شركائي في تأليف هذا الكتاب هم مدربو السيرك أنفسهم. فقد اكتشفنا أن هناك أشياء كثيرة مشتركة بين تدريب الحيتان في السيرك وتدريب الناس في المؤسسات وفي كل مكان.

أساس تدريب الناس

دارت كتبي السابقة حول فكرتين أساسيتين تشكلان خلاصة خبرتي ومسيرتي العملية والعلمية :

1- فاجئ موظفيك متلبسين بعمل إيجابي وكافئهم عليه ؛

2- تجاهل أعمالهم السلبية، ولا تعلق عليها.

ولكل من هاتين الفكرتين دور محدد في تدريب البشر :

- **تؤدي الفكرة الأولي إلى تثبيت العمل الإيجابي في بيئة العمل وتأكيد حرص الموظفين على تكراره.**
- **وتؤدي الفكرة الثانية إلى تقليص دور الأعمال السلبية في بيئة العمل، كما تؤكد عدم انشغال الإدارة بها.**

كلنا نعرف أن بيئة العمل لا تخلو من الأعمال السلبية التي تقع بين الحين والآخر. فهل تجاهلها هو أفضل حل لضمان عدم تأثيرها؟ وهل الاكتفاء بعدم التعامل معها يؤدي بنا إلى إقصائها خارج المؤسسة؟

يقدم لنا السيرك جواباً جديداً عن هذا السؤال الذي طالما تجنبت أو خشيت الإجابة عنه. وهو بذلك يمدنا بفكرة ثالثة في تدريب البشر هي :

3- التحويل : Redirection وتعني تحويل الطاقات التي تستخدم في الأعمال السلبية لتستخدم في الأعمال الإيجابية.

هذه هي الفكرة الجديدة التي نجح شركائي - في هذا الكتاب - في تطبيقها على أعمالهم التدريبية في السيرك.

انبهار يقود إلى سؤال

جلست مثل أي متفرج عادي أشاهد العرض المثير الذي تقدمه الحيتان والدرافيل. وانبهرت بالقفزات الرائعة والاستعراضات المنظمة التي أدتها بمجرد أن يشير المدرب بيديه. عندما انتهى العرض، ضج المكان بالتصفيق الحاد وتعالت صيحات التقدير من الجمهور، ولكني بقيت في مكاني مندهشاً، فقد استحوذ على

ذهني سؤال : (كيف تمكن المدرب من إقناع هذه الحيتان المفترسة بأداء هذه الحركات المنظمة؟).

حيرني السؤال، فلم ألاحظ الجمهور وهو يغادر المكان، وبقيت وحيداً أرقب المدرب يطعم الدرافيل والحيتان مكافأة لها على أدائها المتميز. في هذه اللحظة قفزت إلى ذهني فكرة الكتاب الجديد، فأقتربت من المدرب، وأخرجت من جيبي ورقة بمائة دولار وقلت له : «سأعطيك هذه الدولارات إذا أخبرتني بالسر».

فنظر لي المدرب مندهشا وقال : سر ماذا؟

فقلت : السر في أن هذه الحيتان تفعل ما تأمرها به. هل تسيطر عليها بشحنات كهربائية أم تتركها تجوع إذا لم تنفذ ما تريده منها. أم أنك ..

قاطعني المدرب وقد بدا الاستياء يعلو وجهه، قائلاً : «أعد نقودك إلى جيبك. فأنا لا أستخدم هذه الأساليب في تدريب حيتاني».

قلت له : «لا تسئ فهمي. أنا لا أقصد الإساءة. أنا متخصص في تدريب الموظفين، وتشغل بالي فكرة كتاب جديد. وأعتقد أنني وجدتها لديك. فهل يمكنك أن تساعدني؟».

أولى خطوات التدريب

انفرجت أسارير المدرب وابتسم قائلاً : «حسنا، في البداية عليك أن تعرف أن التدريب بالإكراه والعنف لا يؤتي ثماره مع الحيتان. فالحوت يستطيع أن يفترس مدربه في لحظة. والعنف لا يؤدي سوى إلى الخوف. والخوف يشل حركة الحوت. فإذا شعرت الحيتان بالخوف فلن تؤدي أيا من الاستعراضات التي رأيتها اليوم».

فقلت بلهفة : «إذن فأول خطوة للتدريب هي ..»

فأكمل جملتي : «.. نعم .. أول خطوة للتدريب الحقيقي هي إزالة الخوف».

فعقبت قائلا : «.. إزالة الخوف .. من العلاقة بينك وبين المتدرب .. سواء كان بشراً أم حوتاً.)

ثم بادرته بسؤال آخر : «ماذا إذن لو أخطأ الحوت ولم يتعلم الدرس أو لم يؤد الحركات التي تريد تلقينها له؟ ألا تعاقبه؟»

ضحك المدرب وقال : « فلتجب أنت عن هذا السؤال. هل ترى هذا الحوت مثلا؟» وأشار إلى أحد الحيتان الضخمة في الماء. تحرك الحوت باتجاهنا عندما لمح إشارة المدرب، فخشيت على نفسي وتراجعت للخلف فزعاً، ولكن المدرب مضى في الاتجاه الآخر لينحني ويربت بيديه على الحوت.

ثم نظر لي وقال : «أترى هذا الفك. تصور أن هذا الحوت أخطأ في تعلم الدرس الذي ألقنه له. فهل تعتقد أنني سأعاقبه أو أضربه مثلاً، ثم أبقى معه في الماء لأعيد تدريبه؟ أعتقد أن أي شخص لديه قدر بسيط من الحكمة والعقل لن يفعل ذلك».

كانت كلمات المدرب منطقية لدرجة لم أعد أحس معها بالخوف من الحوت، فاقتربت منه لأسمعه بطريقة أفضل.

نقلة ذهنية

شعرت بأنني على وشك أن أفهم شيئاً جديداً، فسألته بهدوء : «ماذا تفعل إذن مع الحيتان التي لا تستجيب ولا تريد أن تتعلم؟»

فأجاب : «أنا لا أنظر للمسألة من هذه الزاوية. وأستغرب أنك مهموم فقط بالتعامل مع الذين لا يستجيبون للتدريب. يبدو أنكم يا مدربو البشر تعملون في الاتجاه الخطأ. فأنتم تهدرون طاقاتكم وأوقاتكم في التعامل مع من لا يستجيبون للتدريب، وكأن فيكم رغبة خفية للتهرب من مسئولية التدريب. أنتم تحاولون أن تداروا فشلكم في التدريب بمعاقبة من لا يستجيبون للتدريب. وبهذا الشكل تظنون أنكم تعطون العالم رسالة فحواها : «أننا كمدربين لم نفشل في التدريب، ولكن المتدربين هم الذين يفشلون». وتخدعون أنفسكم بتصديق هذه الرسالة وذلك بتركيز جهودكم على وسائل معاقبة المقصرين».

شعرت ببعض الحرج، ولكنني قلت : «أعتقد أن التعامل مع المقصرين بالنسبة لي كمدرب هي مسألة بحث عن منهج لتقويم السلوك ليس إلا، وهذا فرع من علم التدريب»، ولم أسمع سوى الصمت، فلم أكن مقتنعا بما قلته للتو.

بادرني مدرب السيرك قائلاً : «دعني أسألك : هل تبحث عن استراتيجية لمكافأة المتميزين، أم تبحث عن أساليب لمعاقبة المقصرين؟»

المؤلف والكتاب

كين بلانشارد

الرئيس الفخري لمؤسسة بلانشارد، وهو مؤلف 12 كتاباً من اشهر وأكثر الكتب في الإدارة مبيعاً، وعلى رأسها كتاب «مدير الدقيقة الواحدة». كتبه باعت أكثر من 12 مليون نسخة في 25 لغة.

Author:	**Ken Blanchard,** Thad Lacinak , Chuck Tompkins, Jim Ballard.
Title:	**Whale Done!: The Power of Positive Relationships.**
Publisher:	**The Free Press, 2002.**
ISBN:	**0-7432-3538-X**
Pages:	**128**

بناء الثقة

كان واضحاً أن الموقف قد تبدل. فها أنذا مدرب البشر الشهير أصبحت تلميذاً لمدرب السيرك دون أن أجد في ذلك غضاضة. كنت أطرح عليه السؤال تلو الآخر وأشعر مع كل إجابة بتقدير خاص لخبرته وحسه التدريبي. فقلت: «كيف إذن تدرب هذه الحيتان على أداء الحركات بالشكل المتميز الذي رأيته؟»

فأجاب: «عندما تصلنا حيتان جديدة لا ندربها على أية حركات. فما الذي سيجعل حوتا لا يعرفك يطيعك ويفعل ما تريده منه؟»

أجبت: «نعم. هذا صحيح. إذن كيف تدربها على الطاعة؟»

فقال: «عن طريق بناء الثقة. يحتاج الحوت لأن يثق بك. فأنا لا أستطيع أن أدرب حوتا قبل أن أحظى بثقته أولاً. لبناء الثقة فأنا لا أكلف الحوت بأية أعمال في البداية. كل ما هنالك هو أنني أصنع الفرص لتوطيد وبناء الثقة بيننا. أعوّده أولا على أن يشعر بالأمان فلا أؤذيه ولا أضربه، حتى يقتنع».

فسألته: «يقتنع بماذا؟»

فأجاب: «يقتنع بأني لا أريد أن أؤذيه، وإنما أقصد المحافظة عليه والاعتناء به. وبهذا يتخلى الحوت عن دفاعاته ضدي ومقاومته نحوي، ويبدأ في الاستجابة».

دلائل الاستجابة

سألت مدرب السيرك: «وكيف تبدأ مرحلة استجابة الحوت وتطويع إرادته لما تريد؟»

فقال: «بعد بناء الثقة، أطعم الحوت بعناية وأتأكد من أنه شبعان قبل أن أقفز إلى الماء لألعب معه».

فقلت مستغرباً: «تلعب معه؟»

فقال: «نعم. عندما يلعب الحوت معك ويحب أن يبقى إلى جانبك فإن هذه أول دلالة على أنه أصبح جاهزاً ليستجيب لما تريد منه. خلال جلسات اللعب يمكنك تدريب الحيوان على ألعاب جديدة في كل مرة. عليك فقط أن تقدم له مكافأة مناسبة في كل مرة يقوم فيها بحركة صحيحة، بحيث يفهم بأن هذه هي الطريقة التي تريده أن يتصرف بها. أما العقوبات، فهي محظورة تماماً في عملنا. لأنها تدمر الثقة التي استثمرنا الكثير في بنائها. نحن لا نتعامل إلا في المكافآت وحدها. المكافآت وحدها كفيلة بأن تجعل أعند الحيتان راغبا في التعلم والتدريب والأداء المتميز».

التدريب بالحب

قلت لمدرب السيرك: «بصراحة أنا مندهش من هذه النتائج المبهرة في تدريب الحيتان، ولا أستطيع أن أتمالك نفسي من التساؤل: كيف يتمكن مدربو الحيتان من تغيير سلوكيات وطبائع الحيتان بهذه الطريقة، بينما يفشل كثير من مدربي البشر في ذلك. أليس العكس هو المفروض؟ أقصد أنه لا توجد بين البشر والحيتان لغة تفاهم مشتركة، ومع ذلك يستطيعون تدريبها. على الجانب الآخر يفشل المديرون في تدريب موظفيهم وحتى أبنائهم على تغيير سلوكياتهم وطبائعهم. فما هو تفسير ذلك؟»

فأجاب: «أعتقد أنني أعرف السبب!»

فبادرته على الفور: «وما هو؟ أرجوك اخبرني».

فاعتدل مدرب السيرك في جلسته وقال: «أنا لا أدرب حيتانا فقط. ولكني أدرب أيضاً كثيرا من البشر الذين يريدون تدريب الحيتان. ولذلك أستطيع أن أخبرك بأشياء كثيرة عن الفرق بين تدريب البشر وتدريب الحيتان».

قلت: «تفضل!»

فقال: «حسناً. يستند التدريب إلى عاطفة ضرورية جداً وهي: حب المدرب للمتدرب. فإذا لم يحب المدرب المتدرب بحق، فإنه لن يجعله أفضل منه، ولن يطور مهاراته إلا بالقدر الذي يجعل المتدرب محتاجاً للمدرب على الدوام. فأنت كمدرب للموظفين أو كمدير يكمن في داخلك شعور بعدم الثقة في أن يحل أحد موظفيك محلك في يوم من الأيام، إذا تعلم كل ما تعلمته أنت. لذا فإنك لا تمنحه كل ما تقدر عليه من تدريب، بل تتعمد أن تمنحه تدريباً ناقصاً، بحيث تأمن شره. في معظم الحالات يغيب الإخلاص من تدريب الإنسان للإنسان أو المدير للموظف».

التدريب بالعقاب

اعترضت على ما قاله مدرب السيرك عن التدريب بالحب قائلاً: «قد يصدق هذا على تدريب المدير للموظفين، بينما لا يحدث ذلك في حالة تدريب الحيوان، لأن الإنسان لا يشعر بالتهديد من المهارات التي

كيف تدرب الحيتان

إذا أردنا للحوت أن يقفز من فوق حبل مرتفع فإننا لا نجلب له حبلاً، ونضعه في أعلى مكان ونطالبه بالقفز وإلا لن يحصل على المكافأة. ولكننا نضع الحبل على ارتفاع معقول، وذلك يعني أننا نضع الحبل داخل الماء ثم ننتظر حتى يمر من فوقه، ونمنحه جائزة في كل مرة يكرر ذلك. أما إذا لم يمر الحوت من فوق الحبل فإننا لا نمنحه الجائزة. العجيب أن الحوت يدرك وحده أن المرور من فوق الحبل يعني الحصول على الجائزة. وهكذا يبدأ في تعديل سلوكه بحيث يمر فوق الحبل ليحصل على المكافأة في كل مرة. عندئذ نرفع الحبل تدريجياً حتى يصبح فوق الماء، فيضطر الحوت إلى القفز ليحصل على جائزة أكبر. وهكذا يستمر رفع الحبل تدريجياً، ويستمر الحوت في بذل جهد أكبر في كل مرة. ويتوقع من المدرب أن يزيد له الجائزة في كل مرة. حتى نحصل في النهاية على حوت مدرب.

يكتسبها للحيوان».

ولكن ماذا عن تدريب الأباء للأبناء. هناك علاقة حب مخلصة. فمع أولادي وعائلتي أشعر برغبة صادقة في أن أمنحهم كل ما لدي من علم. ولكني عندما أفرغ من تدريبهم، ثم أقوم بعد فترة طويلة بقياس التغير في سلوكهم وطبائعهم، أجد نفسي فشلت في مهمة تغييرهم إلى الأفضل. وهنا لا يكون السبب في فشل التدريب هو عدم إخلاص المدرب في حب المتدرب. فما السبب؟»

أجاب: «السبب هو أن الحب وحده لا يكفي. فتدريب الآباء للأبناء يفشل، لأنه يقترن بالعقاب. معظم الآباء يفرضون ما يريدون على أبنائهم عن طريق التهديد والوعيد. فيأتي التدريب بنتائج عكسية. صحيح أن الآباء يحبون أبناءهم، ولكن الحب أعمى كما يقولون. وهو أعمى العينين، كما يلي:

1. **عين مغالية**: وبها لا يرى المحب في محبوبه سوى الصفات الحسنة والخصال الرائعة فيبالغ في توقعاته من محبوبه.
2. **عين مبخسة**: وبها لا يرى المحب في محبوبه سوى الأفعال الصغيرة التي تجرحه هو شخصياً، فيبخس كل ما يفعله المحبوب لإرضائه ويختزن في قلبه كل الإساءات والتصرفات السلبية التي احتملها عبر الأيام الماضية.

العين المغالية تجعل المدرب يبالغ في النتائج التي يتوقعها ممن يحب. العين المبخسة تجعله لا يرى سوى السلوكيات السلبية ويتعامى عن السلوكيات الإيجابية.

وهنا يصب الحب الأعمى في شيء واحد هو العقاب، وليس الإخلاص. فنحن نستمر في معاقبة من نحب ونتوقع منهم أن يتحملونا، بل وأن يتعلموا الدروس التي نفرضها عليهم فرضاً بالعقاب.

فقلت: «إذن فالحل الصحيح هو التدريب بالحب وبدون عقاب. أليس كذلك؟».

العقاب الذي لا يخل بالثقة

سكت قليلاً لأتمكن من استيعاب كل ما دار بيننا من حوار، ثم أخرجت ورقة وقلما لأدون هذه الأفكار قبل أن أنساها، فسألني مدرب السيرك: (ماذا تفعل؟)

فقلت: «أدون ما تعلمته منك حتى الآن كي لا أنساه». فنظر لي باستغراب، ولكني بادرته بقولي: «لقد قلت أن التدريب العقيم نوعان:

أولهما: التدريب بدون إخلاص، ويكون مصدر ذلك هو شعور المدرب بالتهديد من المتدربين. ويتمخض عنه متدربون ناقصو المهارات؛

وثانيهما التدريب بالعقاب، ويتمخض عنه تغيير سطحي في سلوك المتدربين، وهو يصدر عن قصر نظر المدرب في التعامل مع المتدربين بعينين مختلتين: عين مغالية في التوقعات؛ وعين مبخسة في الإنجازات».

فأجاب مدرب السيرك: «نعم، ولكن لماذا تدون ما أقول؟ هل تقوم ببحث أو ما شابه؟»

فلم أدر ما أقول، ولكني أجبت: «نعم. نعم. شيء من هذا القبيل». وعندما أحس بأنني أتفادى نظراته، قال: «شيء غريب حقا. أرى أن تدريبك للبشر أثر فيك كثيراً».

فنظرت إليه معاتباً: «ماذا تقصد؟»

كلما زادت الجزاءات والعقوبات التي يفرضها المدير على الموظفين، قلت درجة كفاءته في الإدارة. إلا في حالة واحدة: إذا زادت العقوبات من ثقة الموظفين في المدير وفي نظام العمل، وأدركوا أن هدف العقوبات هو مصلحتهم فعلاً.

فأجاب: «لا أعرف لماذا أشعر بأنك تخفي شيئاً. وهذا يبعث شعوراً بعدم الثقة». ثم سكت قليلاً قبل أن يضيف: «أتعلم أن الشعور بانعدام الثقة بين المدرب والحوت كفيل بأن يفسد عملية التدريب كلها، بل وقد يدفع أيا من هذه الوحوش إلى الغضب الذي يتحول بدوره إلى سلوك سلبي»

شعرت بالحرج، وقلت: «أنا لم أقصد أن أخفي شيئا. كل ما هنالك أنني كنت أسجل بعض النقاط، كي أستعين بها في كتابة كتاب جديد عن التدريب. ولكني لم أقصد إثارة أي شعور بعدم الثقة بيننا».

وعلى الفور طرحت سؤالاً جديداً كي أبدد الشعور السلبي الذي بدأ يظهر بيننا: «ولكن هل يعقل ألا يلجأ المدرب أبداً للعقاب؟ أليست هناك أوقات يتحتم فيها تغيير السلوك بالعنف عن طريق العقاب؟».

وهنا عادت البسمة إلى وجه مدرب السيرك، وقال لي: «هناك بالطبع أحيان لابد فيها من العقاب. ولكن بشرط».

فقلت متشوقاً: «وما هو؟»

فأجاب: «العقاب الذي لا يخل بثقة الحوت في المدرب».

فسألته مندهشاً: «وكيف ذلك؟»

فأجاب: «تقضي قواعد الثقة بين المدرب والحيوان أن يبرز المدرب العصا أو السلاح أو السوط الذي ينوي استعماله في عقاب الحيوان ويلوح له به كي يدرك وجوده. ويجب أن يعرف الحيوان قوة هذا العقاب ويتوقعه إذا ما ارتكب خطأ، وهنا يحدث شيء عجيب». فسألته: «وما هو؟»

فأجاب: «لا يضطر المدرب إلى استخدام السلاح أو العقاب، بل يكفي التلويح به فقط للحيوان حتى يتغير سلوكه. وأنا أقول ذلك لأنك ذكرت أنك تعتقد أنه لا توجد لغة مشتركة بين الإنسان والحيوان. بل هناك لغة الثقة. فحتى العقاب يجب أن يستند إلى ثقة الحيوان في المدرب، فلا يجب أن يخفي المدرب العقاب، بحيث يتحول العقاب إلى مجرد رمز. أي أن وجوده يغني عن استعماله. ويمكنك أن تقيس نجاح أو فشل المدرب من استخدامه للعصا خلال التدريب أو العرض. فكلما زاد استخدامه للعصا كلما قلت كفاءته في التدريب».

إغفال السلبيات

ثم طرح مدرب السيرك على سؤالا: «قل لي ماذا تفعل عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك؟».

فأجبته: «أنا لا أتحمل أي خطأ. عندما أكتشف خطأ فإني أشعر بغضب شديد، وأحاول تصحيحه بأي ثمن».

فقال: «لقد سألتك عن ماذا **«تفعل»** عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك، ولكنك أجبتني بماذا **«تشعر»** عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك. والفرق شاسع بين الاثنين».

فقلت مصححاً: «أسف أنا لم أقصد هذا. بل قصدت أنني عندما أكتشف خطأ، فإني أعاقب المسئول عنه كي لا يكرر الخطأ».

فقال: «أنت تركز على التعامل مع شخصية المخطئ، ولا تركز على التعامل مع الخطأ نفسه»

ففاض بي، وقلت: «حسناً. لقد حيرتني ولا أستطيع الإجابة، قل لي أنت ماذا تفعل إذا ما أخطأ أحد موظفيك أو أحد أبنائك أو أحد حيتانك؟».

فابتسم وقال: «استعد بالورقة والقلم، فقد تحتاج لتدوين ما سأقوله.

أولا: أركز على الخطأ نفسه وأقيس درجة فداحته.

فإذا كان الخطأ بسيطاً ويمكن قبوله فإن التركيز عليه سيضر أكثر مما يفيد. وفي هذه الحالة أفضل تجاهل الخطأ برمته وعدم التعليق عليه. فهذا الأسلوب يفيد كثيراً في تعزيز الثقة. فالثقة تتطلب قدراً من التسامح وقبول الأخطاء.

ثانياً: «أقيس درجة تعمد صاحب الخطأ لارتكاب الخطأ. فإذا كانت درجة تعمده بسيطة فإني أتجاهله أيضاً».

فقلت: «أعتقد أن هذا بديهي. فأنا أيضاً أفعل ذلك. فإذا كان الخطأ بسيطاً أو غير متعمد فإني أسامح مرتكبه، ولا أعاقبه».

اتسعت ابتسامة المدرب وقال: «حتى في هذه الإجابة أيضاً أنت تركز على شخصية مرتكب الخطأ وعلى العقاب. فضلاً عن أنني عندما سألتك عن ماذا تفعل إذا أخطأ موظفوك أو أبناؤك، لم تذكر أنك تقيس درجة فداحة الخطأ أو درجة تعمد مرتكب الخطأ لارتكابه. أليس كذلك؟»

فقلت: «لقد افترضت أنك تقصد خطأ من النوع الفادح والمتعمد».

فقال مدرب السيرك: «إذن أنت تفترض أن غالبية الأخطاء هي من النوع الفادح والمتعمد، حتى قبل أن تنظر في درجة فداحتها أو درجة تعمدها».

أنواع مكافآت السلوك

يحصل الحوت على مكافآت مختلفة من مدربه على كل سلوك يقوم به. وهناك أربعة أنواع من مكافآت السلوك، هي:

1- **مكافأة سلبية**: كم سلوك إيجابي يصدر عن موظفيكم يومياً في بيئة العمل. لابد أن ذلك يزيد عن سلوكين أو ثلاثة، بل يمكن أن نحصي عشرات السلوكيات الإيجابية التي تحدث يومياً من كل موظف. فالمصافحة التي يمد بها الموظف يده لزميله هي سلوك إيجابي. فهل تكافئ موظفيك على كل سلوك إيجابي يصدر عنهم؟ لا أعتقد ذلك. هذا هو ما أطلق عليه مكافأة سلبية. فعندما يقابل السلوك الإيجابي بمكافأة سلبية فهل تتوقع أن ذلك سيؤدي إلى تعزيز هذا السلوك الإيجابي في بيئة العمل.

2- **مكافأة عكسية**: وهذا ما يحدث عندما يقابل المدرب السلوك الإيجابي بمكافأة عكسية. تحدث هذه الحالة كثيراً في بيئة العمل حين نقابل السلوك الإيجابي للموظفين بمكافآت عكسية من المديرين. وبهذا تتلاشى السلوكيات الإيجابية شيئاً فشيئاً. يجب أن يحرص كل من المدرب والمدير على تجنب هذا النوع من المكافآت والتركيز على:

3- **التحويل**: وفيه يتعامل المدرب مع السلوك السلبي الذي يصدر عن الحوت، بإغفاله وتحويله إلى سلوك إيجابي. فبدلاً من عقاب الحوت بالمكافآت العكسية يتم التحويل كما يلي:

- ✲ وصف الخطأ دون أي لوم أو عتاب لصاحب الخطأ.
- ✲ إظهار الآثار السلبية للخطأ.
- ✲ تحديد الجزء الذي يخص الموظف من المسئولية والجزء الذي يخص الإدارة منها.
- ✲ توضيح طرق معالجة الخطأ في المرات القادمة.
- ✲ إظهار الثقة في قدرة الحوت أو الموظف على معالجة الخطأ.

4- **مكافأة إيجابية**: وهي الجائزة التي يحصل عليها الحوت نتيجة أداء السلوك الذي يريده المدرب. في بيئة العمل هي المكافأة الإيجابية التي يحصل عليها الموظف من مديره، وهي المكافأة التي تعزز السلوك الإيجابي في بيئة العمل. وهناك شروط للمكافأة الإيجابية، ومنها:

- ✲ أن تكون المكافأة فورية على السلوك الإيجابي.
- ✲ أن تكون المكافأة علنية، كي تؤتي أثرها في الجميع.
- ✲ أن تتنوع طبقاً لنوع السلوك الإيجابي ودرجة تعمده.

سكت قليلاً لأستوعب ما قاله ثم أجبت: «أعترف بذلك. فأنا عندما أسمع عن حدوث خطأ تستحوذ على كثير من المشاعر السلبية، فتأتي ردود أفعالي مغالية قليلاً. وأشكرك على لفت نظري لذلك».

فقال مدرب السيرك: «وهل تعلم لماذا تستحوذ عليك المشاعر السلبية وتأتي ردود أفعالك مغالية عندما تسمع عن وقوع خطأ؟».

فأجبت: «كما قلت لك أنا لا أحب ..».

ولكنه قاطعني، قائلاً: «صحيح. أنت تتعامل مع الأخطاء بانفعال. فأنت تحب وتكره قبل أن تفكر وتعقل. ولذا تأتي ردود أفعالك مغالية فتهز الثقة بينك وبين الموظفين والمتدربين».

إبراز الإيجابيات

وقفت أفكر فيما قاله مدرب السيرك، فوجدته يجذبني من يدي قائلاً: «تعال. سأريك ما أقصد». ودلف بي إلى غرفة صغيرة، وقال: «سأريك حوضاً لسمك الزينة. وأريد منك أن تحصي عدد سمكات الزينة التي بها لون أحمر، دون أي خطأ». ومد يده إلى ستار وأزاحه عن حوض كبير لسمك الزينة، قائلاً: «هيا ابدأ.» فاقتربت من حوض السمك وظللت أحصي عدد السمكات ذات اللون الأحمر: «واحدة. اثنتان ..» وبعد قليل استدرت وقلت: «لقد أحصيت خمس سمكات تحتوي على اللون الأحمر». ولكنه لم يجب، بل أمسك بالستار وألقاه مرة أخرى على حوض السمك، قبل أن يلتفت لي ويقول: «حسناً. هناك بالفعل خمس سمكات بها لون أحمر داخل الحوض. ولكن ماذا عن السمكات التي لا تحتوي على لون أحمر. كم عددها؟» فالتفت إلى الحوض، ولكني وجدته قد أسدل الستار فلم أستطع أن أرى الأسماك، فنظرت إليه قائلاً: «ولكنك أسدلت الستار، ولن أستطيع أن أحصي السمكات التي لا تحتوي على لون أحمر».

فقال مدرب السيرك: «الوقت والجهد الذي تبذله في التركيز على السلبيات تأخذه من الجهد المطلوب للتركيز على الإيجابيات. ليس لدي كمدرب وقت للتركيز على تصيد السلبيات، فقد علمتني التجربة التدريبية الفعلية أنني عندما أركز على شيء وأرصد الجوائز والمكافآت لمن ينفذه، فإن الكل يتسابقون للوصول إليه، فلا يعود لدينا أي وقت للأخطاء.

فقلت مصراً: «ولكن في كثير من الأحيان لابد من العقاب».

فنظر بعمق وقال: «العقاب شيء والانتقام شيء آخر. طبق ما تريد من عقاب ولكن لا تلتمس في العقاب أي منفذ للانتقام من المخطئ. ليكن الهدف الأساسي من العقاب هو معالجة الخطأ وتدريب المخطئ على عدم تكراره. فإذا أحس من تعاقبه بأنك تفعل ذلك انطلاقاً من رغبتك في الانتقام فإن نتيجة العقاب تنقلب إلى ضدها».

فلسفة التحويل

بعد كل ما قاله مدرب السيرك عن إغفال السلبيات، قلت له بإصرار: (يعلم الله أني تعلمت منك اليوم الكثير. ولكني أجد صعوبة في تصديق مسألة إغفال السلبيات. فأنا أفهم معنى إبراز الإيجابيات. ولكني لا أستطيع إغفال مسألة السلبيات. فهل يمكنك مساعدتي في ذلك؟»

عندما تركز انتباهك على قياس شيء ما، فإنك لن تنتبه إلى قياس الشيء المضاد له. أي إنك عندما تركز سياستك الإدارية والتدريبية على التعامل مع الأخطاء، فإنك ستتجاهل التركيز على السلوكيات الإيجابية. فأنت لن ترى سوى ما تريد أن تراه. وما تركز عليه هو ما تحصل عليه.

قال: «أنا لا أقول أن السلبيات غير موجودة وأن علينا أن نغض الطرف عنها. بل أقول علينا تحويل اهتمامنا من الانشغال باصطياد السلبيات إلى الانشغال بإحلال الإيجابيات محلها. فما أقصده هو التحويل Redirection ».

اقتربت منه وسألته: «ماذا تقصد بالتحويل؟»

فأجاب: «تحويل الطاقة القادرة على إنتاج السلبيات إلى طاقة لإنتاج الإيجابيات».

وهنا ارتفع حاجبي رغماً عني استعداداً لفهم شيء جديد، فاسترسل مدرب السيرك: «عندما نتحدث عن الأخطاء المتعمدة والفادحة التي يرتكبها الحيوان أو حتى الإنسان، فنحن نتحدث عن طاقة تخرج من هذا الحيوان أو هذا الإنسان بقصد فعل الخطأ. السبيل الوحيد للتخلص من الخطأ هو إعادة توجيه Rechanneling هذه الطاقة نحو فعل شيء إيجابي. وذلك بأن نجذب انتباه الحيوان أو الإنسان على الدوام نحو المكافآت التي يتوقع الحصول عليها إذا ما أتى الفعل الإيجابي الذي نلوح له به».

عندما تصبح كل الأخطاء إما غير مقصودة أو غير فادحة، لن نحتاج إلى تطبيق أي نوع من العقاب.

فقلت: «وما الذي يضمن أن من كان على وشك ارتكاب خطأ متعمد سوف يفضل أن يفعل الشيء الصواب إذا ما منحته عنه مكافأة؟»

فأجاب: «الهدف من تعمد الحيوان أو الإنسان ارتكاب خطأ هو واحد من اثنين: إما الاعتراض والاحتجاج على نظام العمل أو التمرد على سلطة المدير. والمكافأة تلغي الهدفين. مكافأة الأعمال الإيجابية تزيد مصداقية نظام العمل وتلغي أسباب التمرد. فتحل محلها أسباب الامتنان والاعتراف بالجميل»

فقلت: «ولكن هذا أيضاً لا يضمن أن يتحول كل من يريد التخريب إلى الإصلاح بمجرد التلويح له بالمكافأة. فهناك مخربون ومخطئون بطبيعتهم، وهؤلاء يجدون مكافآتهم في تعمد الخطأ والتخريب».

فأجاب: «أنا أتفق معك في وجود أناس وحيتان من هذا النوع. ولكن عليك أنت أن تتفق معي على أن هؤلاء قلة، ولا يصح أن نأخذ الأغلبية بجريرة الأقلية. فهذا ضد طبيعة الأشياء والمنطق. جرب فقط أن تبقي المتدربين مشغولين بالحصول على المكافآت، حتى لا يتاح لهم

الوقت أو الجهد لتعمد الأخطاء. وسترى النتيجة».

أنواع المكافآت

سألت مدرب السيرك: «لنتحدث عن المكافآت التي تمنحها لتحول الطاقات من السلبيات إلى الإيجابيات. ما هي هذه المكافآت؟»

فأجاب: «هذا سؤال جيد. في البداية كنت أعتمد على مكافأة الحوت بالطعام، فأقذف له بالأسماك التي يحب التهامها، ثم لاحظت أن الحوت لم يكن يفعل الإيجابيات إلا عندما يكون جائعاً. وعندما يكون متخماً، فإنه قد يرتكب أخطاء متعمدة، لأنه لا يحتاج للطعام. فكان لابد من تغيير سياسة المكافآت».

فسألته: «وكيف ذلك؟»

فأجاب: «قررت تنويع المكافآت. استخدمت أنواعا مختلفة من الأسماك ذات نكهات مختلفة. فالحوت يعلم أنه إذا تمكن من أداء حركة صعبة فإنه سيحصل على سمكة لذيذة الطعم، أما إذا أدى حركة بسيطة فإنه سيحصل على سمكة صغيرة وذات طعم عادي. كذلك استخدمت المكافآت المعنوية. فالحوت يحب من يربت على رأسه وعلى جسده. الحوت الذي يجتهد في العمل يعلم أنني سأربت على رأسه كثيراً، أما الحوت الذي لا يجتهد فكثيراً ما يشعر بالألم عندما يتجه نحوي وأتجاهله دون أن أربت على رأسه، فيبتعد عني وهو حزين. ولكنه يحاول أن يلفت نظري ببذل مزيد من الجهد في المرات القادمة كي أربت على رأسه مثل زميله المجتهد».

لم أتمالك نفسي وقلت: «رائع جداً. أريد أن أسألك عن ...»، ولكنه قاطعني قائلاً: «أعذرني. يجب أن أنزل إلى الماء مع الحيتان، لأمنحها المكافآت التي تتوقعها عن أدائها المتميز اليوم. وأنا واثق أنك ستغفر لي ذلك».

فقلت: «طبعاً. طبعاً. أنا الذي ألتمس منك العذر إذا كنت قد عطلتك عن أداء عملك»

فأجاب: «العفو!» ثم قفز إلى الماء برشاقة وتجمعت حوله الحيتان التي فرغت للتو من تناول طعامها، وظل ينتقي منها من يربت على رأسه، بل وكان يقبل بعضها ويحضنها في حب بالغ. بينما ظللت أراقبه بإعجاب، بينما يدور بداخلي تساؤل: «هل يمكنني أن أعامل من يعملون عندي بهذه الطريقة؟ وهل سأحصل منهم على ما يشبه النتيجة الباهرة التي يحصل عليها هذا المدرب المتميز؟»

لقاء جديد

خرج مدرب الحيتان من الماء بعد أن أتم مهمته في مكافأة الحيتان، وكنت أنتظره، فقال لي: «أنا أعلم أنك تريد أن تتعلم شيئاً من تدريب الحيتان لتعيد تطبيقه على تدريب الإنسان والموظفين والإدارة. أليس كذلك؟» فأجبته: «نعم بالضبط. هذا ما أريد».

فقال: «إذن اسمح لي أن أعرفك على من يفيدك أكثر مني. فبعد ربع ساعة سيحضر أحد الاستشاريين المتخصصين ليلقي محاضرة في مجموعة من الزملاء في السيرك، وأدعوك لكي تحضر».

سررت جداً لدعوته، واتصلت لألغي ارتباطاتي وأحضر البرنامج التدريبي. وبالفعل وجدت نفسي في قاعة التدريب في السيرك، جالسا أمام أحد المحاضرين.

مكونات دورة الأداء

هناك ثلاثة مكونات لدورة الأداء هي»

1- **الإشارة**: التي يرسلها المدرب إلى الحوت كي يبدأ حركته المتفق عليها. فإذا افترضنا أن للإشارة معنى مختلفا عند المدرب عنها لدى الحوت فإن هذا سيؤدي إلى اختلاف في السلوك المتوقع من الحوت.

2- **السلوك**: الذي يصدر عن الحوت بمجرد فهمه للإشارة التي تصدر عن المدرب.

3- **المكافأة**: التي يحصل عليها الحوت نظير القيام بالسلوك. وهكذا تدور الدورة مرة أخرى بدءاً من الإشارة ومروراً بالسلوك ثم المكافأة مرة أخرى، وهكذا.

إشارة
سلوك
مكافأة
دورة الأداء

منظور المدرب ومنظور الحوت

ينظر كل من المدرب والحوت إلى دورة الأداء من منظور مختلف. فالمدرب يهتم أولا بالإشارة ثم بالسلوك، وينعدم اهتمامه بالمكافأة. فهو لا يهتم كثيراً بمكافأة الحوت على السلوك الذي يقوم به. في حين أن المكافأة هي محور اهتمام الحوت. فهو ينظر إلى دورة الأداء نظرة عكسية. فهو يهتم أكثر بما يحدث في نهاية الدورة، عندما يحصل على مكافأة سلوكه، وهي المكافأة أو الأسماك التي يقدمها المدرب. ويقل اهتمامه بالسلوك الذي يقوم به عن اهتمامه بالمكافأة، ويقل اهتمامه أكثر عندما تصل دورة الأداء إلى إشارة المدرب. هذه الاختلاف في المنظور هو المسئول عن سوء الفهم الذي يحدث بين الحوت ومدربه.

تجربتان

كان المحاضر لبقاً وقال موجهاً حديثه للحضور:

«سوف نجري تجربتين:

الأولى: أريد من كل منكم أن ينظر إلى الموجودين حوله ويتصيد الأخطاء الموجودة في ملابسهم، ويدونها على ورقة، ويحضرها لي خلال ثلاث دقائق. ولنبدأ فوراً. هيا.) عندما قال المحاضر ذلك حل السكون على المكان وبدأ كل شخص يمسك بالورقة استعداداً للتدوين عليها. فأمسكت أنا أيضا بورقتي، وبدأت أنظر إلى من حولي بشكل مستتر وأحاول تدوين ما أستطيع تصيده من أخطاء. وبعد مضي 3 دقائق سمعت المحاضر يطلب من الحاضرين وضع الورقة وإحضار الأوراق. وبالفعل بدأ المشاركون يسلمون أوراقهم بصمت. وكان المحاضر ينظر في ساعته ويسجل أرقاما في دفتره.

الثانية: وبعد قليل قال: «أما الآن فسنقوم بالتجربة الثانية. لينهض كل منكم من مكانه ويتجه إلى أقصى الغرفة ويتعرف على بقية المشاركين، لمدة 3 دقائق فقط، كالمرة السابقة»

ضجت الغرفة بالحركة وتجمع المشاركون في الأركان وتعالت أصوات ضحكاتهم وكلماتهم. وبعد أن انقضت 3 دقائق طلب المحاضر من المشاركين العودة إلى أماكنهم، ولكن صوته لم يكن مسموعاً وسط ضجة أصوات المشاركين الذين انخرط معظمهم في أحاديث جانبية. فأضطر المحاضر إلى توجيه الحديث مرة أخرى للمشاركين للعودة إلى أماكنهم، وهنا بدأت حركة عودة المشاركين إلى أماكنهم ببطء وعلى مضض ولم تخفت أصواتهم ولا ضحكاتهم إلا لماماً، وعاد المحاضر ينظر في ساعته ويسجل بعض الأرقام في دفتره.

عندما عاد المشاركون إلى مقاعدهم، سألهم المحاضر: «لقد قمنا للتو بتجربتين فهل تعلمون كم استغرقت التجربة الأولى وكم استغرقت التجربة الثانية؟». فقال أحد المشاركين: «استغرقت كل من التجربتين 3 دقائق». فأجاب المحاضر: «هذا ما طلبتهم منكم، ولكن التجربة الأولى استغرقت 3 دقائق بينما استغرقت الثانية أكثر من 10 دقائق. فماذا يعني هذا؟».

ثم استطرد المحاضر: «لقد طلبت منكم في التجربة الأولى أن تؤدوا شيئاً سلبياً وهو أن تتصيدوا أخطاء الآخرين. وهذا لم يولد لديكم طاقة كبيرة ولم يستغرق سوى ثلاث دقائق. في التجربة الثانية طلبت منكم التعارف وهو شيء إيجابي، وقد تعالت الأصوات والضحكات، ولم استطع خلال هذه التجربة أن أسيطر عليكم كما في التجربة الأولى».

فقال أحد المشاركين: «وماذا يعني هذا؟»

فأجاب: «هذا يعني أن التجربة الثانية ولدت فيكم طاقة أكبر من التجربة الأولى. هذه الطاقة هي التي تحرككم وكانت أعلى من كلماتي وأقوى من طلباتي. في حالة التجربة الأولى كانت كلماتي وطلباتي هي الأعلى صوتاً. وهذا ما نطلق عليه قوة الأفعال الإيجابية. الأفعال الإيجابية تستطيع أن تجذبنا لننسى أنفسنا. الأفعال السلبية ليس لها نفس التأثير علينا. بل نتمنى في كل لحظة أن نتخلص منها».



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

تليفون: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492

5534291 - 5515636 - عمــان

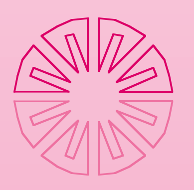
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت

السعودية - شركةمصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة

السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت:2977111 ف: 2977110- دبي



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**

ISSN: 110/2357

تصدر عن «شعاع» أيضا دورية:

المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.